

**Keywords:** energy efficiency, competitiveness, energy consumption, energy resources.

---

**Кавтиш О.П.**

*к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»*

**Метлицький М.О.**

*студент ФММ НТУУ «КПІ»*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*У статті проаналізовано основні підходи до сутності поняття «управління конкурентоспроможністю продукції підприємств» та на цій основі виявлено доцільність його уточнення з метою забезпечення комплексності та системності розуміння. Визначено основні проблеми низької якості управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняних підприємств. Запропоновано з метою їх вирішення використовувати у практиці діяльності підприємств підхід управління за цілями та етапами життєвого циклу продукції.*

**Ключеві слова:** управління, конкурентоспроможність продукції, життєвий цикл продукції, фактори впливу, управління за цілями.

**Вступ.** Питання пошуку шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції гостро стоїть перед вітчизняними підприємствами, для яких формування, збереження і нарощення конкурентних позицій як на вітчизняному, так і на світовому ринках в умовах економічної та політичної кризи, соціальної напруженості, демографічних, доходних диспропорцій поряд з відсутністю найкращої практики організації господарсько-фінансової діяльності залишається невирішеною проблемою.

На вітчизняному ринку підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією більш організованих та потужних іноземних компаній, які не рідко залучаються підтримкою влади, використовують значний арсенал методів нецінового характеру, добре налагоджені канали сервісного обслуговування та маркетингу, інноваційно орієнтовану продукцію.

На зовнішньому ринку з урахуванням впливу вказаних факторів та інструментів регулювання міжнародних організацій, саморегулятивних механізмів міжнародного ринку за словами Новобранця Є.С., «продукція більшості українських виробників може бути реалізована тільки в рамках демпінгових і нелегальних угод. На світовому ринку конкурентоспроможними визнано менше 1 % українських товарів і послуг» [1]. При цьому на фоні короткострокової орієнтації національних

виробників та дії деструктивних регулюючих сил рівень їх доходності скорочується, а сальдо торговельного балансу залишається від'ємним.

Питання конкурентоспроможності продукції підприємств, особливостей оцінки її рівня, методів та механізмів управління досліджуються у працях закордонних і вітчизняних науковців. Серед них варто відзначити праці М.Е. Портера, Є.С. Новобранця, Р.А. Фатхутдинова, І. Батурина, П.С. Смоленюка, Л. Кириченка, В.П. Карпюка, З.С. Шершньової та ін.

Проте, не зважаючи на досить широке висвітлення даних питань у науковій літературі, залишається значне число дискусійних та невирішених. Насамперед, мова іде про сутність управління конкурентоспроможністю продукції підприємств, обґрунтування та вибір методів, інструментів, організаційних процедур його реалізації, пошуку шляхів вибору найкращої практики планування, організації, мотивації, контролю та координації, вибору способів оцінювання ефективності.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблення теоретичних та практичних основ здійснення процесу управління конкурентоспроможністю продукції підприємств національної економіки у сучасних умовах.

**Результати дослідження.** Конкурентоспроможність є одним із головних показників, на основі якого можна досить чітко діагностувати стан підприємства, впливати на нього, виявляти перспективи подальшого розвитку, показувати ступінь досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Базовим елементом у структурі конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції. Вона у найбільшій мірі характеризує загальні показники діяльності, сигналізує про стан їх досягнення чи відхилення від них.

Як свідчить аналіз літературних джерел, конкурентоспроможність продукції – це, насамперед, сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, яка виготовлена за схемою оптимальних витрат для забезпечення потреб споживачів, відповідає вимогам конкурентного ринку у порівнянні з аналогічною продукцією, що представлена на ньому [2]. Самі ж потреби можуть набувати явного та неявного характеру.

З метою задоволення як потреб споживачів у конкурентній продукції з відповідними параметрами, так і цілей підприємств-виробників, у практиці їх діяльності має бути відведене чільне місце управлінню конкурентоспроможністю продукції.

На сьогоднішній день існує значна кількість визначень управління конкурентоспроможністю (табл. 1).

На наш погляд, дане визначення потрібно уточнити у частині орієнтації конкурентоспроможності, оскільки її рівень – це показник, який виступає джерелом важливої інформації як для споживача, так і виробника. Більше того, не менш важливе значення він має і для посередницьких та сервісних організацій. Мова іде про необхідність у процесі визначення конкурентоспроможності продукції акцентувати увагу

на тому, що вона дозволяє не лише задовольнити певні потреби споживачів, виступає ключовою складовою управління підприємством чи забезпечує підтримку та розширення ринкової ніші останнього, а і характеризує ступінь досягнення цілей підприємства, їх взаємоузгодження з мотивами споживачів та тих організацій, що беруть участь у процесі продажу чи обслуговування продукції. На такий акцент зроблено увагу і у роботі Сабецької Г.Б. [5].

*Таблиця 1*

**Підходи до визначення сутності управління конкурентоспроможністю продукції [3-9]**

<b>Автор</b>	<b>Сутність визначення</b>
Р. А. Фатхутдинов	процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для утримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах;
В.П. Карпюк	Процес ідентифікації, планування, формування, утримання та нарощування (нагромадження) конкурентних переваг продукції на кожному етапі створення доданої вартості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або втримання його на запланованому рівні;
Г. Р. Сабецька	сукупність заходів, що здійснюються в процесі розробки, проектування, виробництва, просування, реалізації та після продажного обслуговування продукції з метою створення її привабливості для кінцевого споживача. Передбачає збалансований вплив на економічні показники діяльності підприємства виходячи з критерію прибутку;
О.Є. Россіхіна	система, що має два взаємопов'язаних рівні: макро- (здійснюється аналіз ринку, інформації про конкурентів та замовників) та мікрорівень (виходить із послідовної єдності стратегії та тактики управління на основі комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності);
М. Е. Портер	порівняльна перевага по відношенню до інших фірм;
Л. Кириченко	сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення продукту, пошук нових каналів збуту, груп покупців, поліпшення сервісу, реклами. Його необхідно розглядати як складову частину системи управління підприємством;
І. Батурина	відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, але й за комерційними і іншими умовами його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама).

Крім того, усі вказані визначення орієнтовані на характеристику тих параметрів у процесі виробництва та реалізації продукції, які виступають основними для управління, а також акцентують увагу на забезпеченні конкурентоспроможності як основної характеристики для споживача. У

той же час, якщо поряд з означеними визначеннями врахувати також відповідні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції (управлінський, економічний, ресурсний, синергетичний) [10] та сутнісні фактори, які закладають в основу його здійснення (якість, ціна, сервіс, після продажне обслуговування, асортимент, отримання прибутку, соціальний аспект тощо), можна визначити, що управління конкурентоспроможністю продукції пронизує усі види управлінської діяльності підприємства та етапи життєвого циклу товару.

Мова іде про те, що процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства – це процес, орієнтований на ідентифікацію конкурентних переваг, їхнє планування, формування, утримання та нарощення шляхом здійснення комплексу функцій з управління витратами (собівартістю, ціною), ресурсами, якістю, збутом, обслуговуванням, контролем за етапами життєвого циклу продукту і з урахуванням інтересів зацікавлених сторін (насамперед, споживачі і виробників).

Серед усіх вказаних рис управління конкурентоспроможністю продукції, на нашу думку, найбільшої уваги потрібно приділяти саме етапам життєвого циклу продукції у розрізі відповідних функцій, оскільки на їхній основі усі складові процесу управління будуть набувати конкретного змісту, оціночних та контрольних параметрів, інструментів прийняття та реалізації відповідних рішень. Такий підхід може бути визначений як управління за цілями та етапами життєвого циклу продукції.

За словами Шершньової З.С. цільовий підхід здатен забезпечувати постійну орієнтацію управлінської діяльності, плановірність рішень, оптимальне виконання та постійне відслідковування їхнього впливу на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, які є динамічними та залежать від розвитку системи потреб, змін економічного потенціалу системи тощо [11, с. 177]. А використання концепції життєвого циклу продукції стає інструментом комплексного застосування усієї сукупності ендо- і екзогенних факторів соціально-економічного характеру у контексті реалізації поставлених цілей.

Реалізація даної концепції, на наш погляд, повинна включати такі основні кроки: ідентифікація етапів життєвого циклу, діагностика факторів впливу на конкурентоспроможність на кожному з них, визначення ключових цілей, яких підприємство намагається досягти у процесі її виробництва та реалізації, їхня декомпозиція та донесення до усіх рівнів управління, оцінювання факторів конкурентоспроможності і можливості досягнення поставлених цілей, визначення основних рішень управлінського характеру, узагальнення результатів.

Так, на етапах планування і проектування продукції доцільно враховувати вплив таких факторів, як: джерела інвестицій та їхні обсяги, планова окупність інвестицій, тривалість досліджень, а також розробка, рівень новизни продукції. У відповідності до цілей підприємства та динаміки ринку кожен з вказаних факторів може бути проінспектований та підкріплений відповідними плановими параметрами і рішеннями щодо

якості, собівартості, асортименту, каналів збуту та навіть післяпродажного обслуговування. На етапі виготовлення усі вони мають будуть відповідним чином скориговані.

У процесі ринкової реалізації з метою утримання ринкової долі та її збільшення доцільно здійснювати постійну діагностику таких складових, як: динаміка якості виготовленої продукції, каналів збуту, сервісного обслуговування, ціни та врахування конкуренції на ринку, державної політики, інвестиційного клімату, соціально-культурних змін тощо у контексті системи цілей підприємства.

Поряд з цим не менш важливого значення набуває і прогнозування тривалості життєвого циклу товару та на цій основі пошук нових рішень щодо удосконалення продукції чи запуску нової з коригуванням стратегії і тактики діяльності підприємства на ринку. Тут ключовими факторами, які мають бути оцінені з позицій функцій управління, його задач та цільового спрямуван, мають бути рівень розвитку ринку, динаміка конкуренції, рівень технічного прогресу, доступність до його результатів та ін.

Не менш важливого значення набувають параметри постійного моніторингу фінансово-економічного стану підприємства та доступності інвестиційних коштів, а також чітке співставлення вигід і витрат від оновлення продукції відповідно до вимог ринку, термінів виводу нової продукції, виходу з ринку старої, пошуку варіантів оптимізації господарської діяльності на основі використання переваг спеціалізації та кооперування, інсорсингу і аутсорсингу тощо.

І хоча організація динамічної комплексної системи управління конкурентоспроможністю продукції вимагає не лише значних кадрових та часових зусиль, а і фінансових витрат, вона, на нашу думку, здатна забезпечувати умови довгострокового та стабільного функціонування національних підприємств на ринку.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні перед підприємствами стоїть завдання прискореними темпами забезпечувати конкурентні позиції своєї продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Їх утримання та розширення може давати відповідний позитивний ефект не лише для самих підприємств, а і національного господарства загалом. Він може набувати форм економічного, соціального, інноваційного, галузевого, регіонального тощо. Проте, як свідчить практика діяльності іноземних компаній, основою для отримання такого ефекту на сьогоднішній день виступає лише чітко налагоджений, послідовний, динамічний процес управління конкурентоспроможністю продукції.

Аналіз стану конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств дає підстави дійти висновку про відсутність найкращої практики організації процесу управління нею. Саме тому з метою формування, забезпечення, підтримки та нарощення конкурентних позицій продукції підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках,

запропоновано використання підходу управління за цілями та етапами життєвого циклу продукції.

Управління за цілями у розрізі функцій управління конкурентоспроможністю на основі чітко вибудованої схеми життєвого циклу товару може забезпечити більш чітку ідентифікацію факторів її забезпечення чи стримування і на цій основі відпрацювання стратегій та програм забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Новобранець Є.С. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств України [Електронний ресурс] / Є.С. Новобранець: Електронний архів НТБ Харківського національного економічного університету. Режим доступу до статті: repository.hneu.edu.ua
2. Смоленюк П.С. Формування і оцінка конкурентоспроможності товарної продукції // Інноваційна економіка – 2012 – №4(30) – С. 99-107.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа». – Интел-Синтез, 2004. – 304 с.
4. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції [Електронний ресурс] / В.П. Карпюк // Вісник ЖДТУ: економічні науки. 2009. – 4 (50). – С. 209-212. Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1819>
5. Сабецька Г. Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Р. Сабецька // Маркетинг. – 2006. – № 1(86). – С. 29–33.
6. Россіхіна О.Є. Вплив конкурентоспроможності продукції на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] / О.Є. Россіхіна. Режим доступу: [http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113\\_59/e113ross.pdf](http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e113_59/e113ross.pdf)
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Спільський]. – К. : Основа, 1997. – 390 с.
8. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. – 2009. – №1. – С.62 – 67.
9. Батурина І. Виробництво та пропозиція. Витрати і прибуток / Батурина І., Непрінцева Є. // Російський економічний журнал. – 1993. – № 3. – 119 с.
10. Паршина О.А. Наукова концепція управління конкурентоспроможністю промислової продукції / О.А. Паршина // Науковий вісник НГУ. – 2011. – № 3. – С. 143 – 148.
11. Шершньова З.С. Стратегічне управління : Підручник. – 2-ге видання; перероблене і доповнене / Шершньова З.С. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

---

**Кавтыш О.П.**

*к.э.н., доцент НТУУ «КПИ»*

**Метлицкий Н.А.**

*студент ФММ НТУУ «КПИ»*

#### **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*В статье проанализированы основные подходы к сущности понятия «управление конкурентоспособностью продукции предприятий» и на этой основе выявлены целесообразность его уточнения с целью обеспечения комплексности и системности понимания. Определены основные*

*проблемы низкого качества управления конкурентоспособностью продукции отечественных предприятий. Предложено с целью их решения использовать в практике деятельности предприятий подход управления по целям и этапам жизненного цикла продукции .*

**Ключевые слова:** управление , конкурентоспособность продукции , жизненный цикл продукции , факторы влияния , управления по целям.

**Kavtysh O.P., Metlytsky M.O.**

## **MANAGING COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS**

*This paper analyzes the main approaches to the essence of the concept of «managing the competitiveness of companies in « and on this basis identified the feasibility of its specification to ensure comprehensiveness and consistency of understanding. The main problems of poor quality control competitiveness of domestic enterprises. A solution for their use in the practice of business management by objectives approach and stages of the product life cycle.*

**Keywords:** management, product competitiveness, product life cycle, influence, management by objectives.

---

**Кириченко С.О.**

*старший викладач ФММ, НТУУ «КПІ»*

**Степанюк.В.Ю.**

*студент ФММ, НТУУ «КПІ»*

## **МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*В цій статті досліджені напрями та шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці на підприємстві. Зроблено аналіз теоретичних і практичних положень спрямованих на удосконалення системи мотивації праці на підприємстві, а також розглянуті основні моделі та показники, які впливають на підвищення мотивації праці в нестабільних ринкових умовах.*

**Ключові слова:** мотивація праці, безпека праці, мотиви працівників, мотив вигоди, мотив безпеки.

**Вступ.** Питання мотивації працівників є одним з найважливіших питань, коли підприємство намагається отримати якомога більше переваг від власного персоналу. В умовах, що нині склалися в Україні, проблема мотивації набула вагомого значення, оскільки задачі, котрі стоять перед